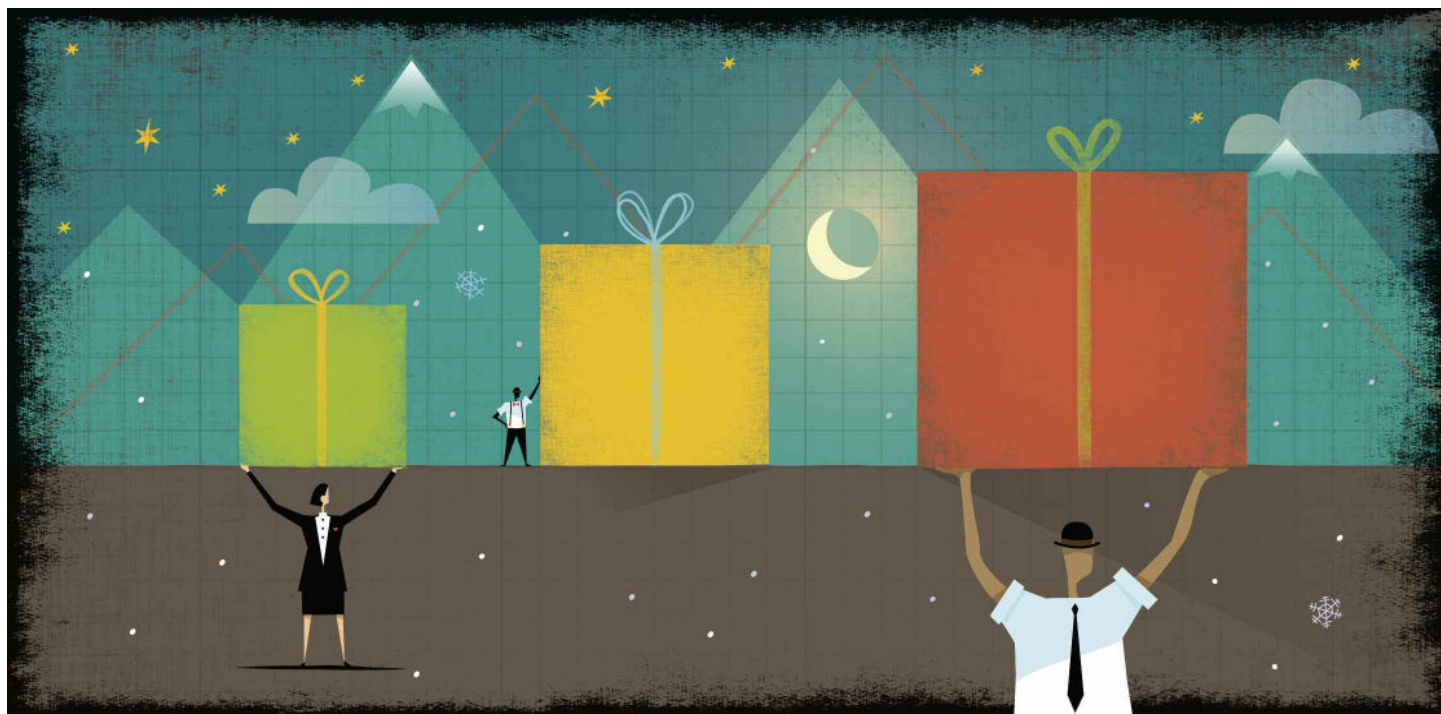


»» En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada



Parlons attentes

Gérer les attentes tout en composant avec l'impatience d'atteindre des résultats de financement 'meilleurs et plus rapides' fait maintenant partie du quotidien des professionnels en collecte de fonds.

Nous vivons à une époque de satisfaction immédiate, et l'impatience d'obtenir des résultats et de réaliser un gain rapide à court terme est devenue la norme. De plus, les organismes caritatifs dépendent comme jamais auparavant de la philanthropie pour leur financement de base afin de 'rester en activité', créant ainsi une pression intense de livrer les résultats promis. Ces deux tendances se manifestent dans un contexte où le leadership institutionnel et bénévole ne comprend souvent pas ce qu'il faut pour réussir à amasser des fonds.

Cette réalité est là pour rester, et je crois que la meilleure chose à faire est de l'accepter et de l'attaquer de front. Nous nous devons de travailler avec les membres de nos conseils d'administration et nos leaders institutionnels dans le but de créer des attentes qui soient réalistes et faisables suivant un calendrier précis – l'an prochain, dans trois ans, dans cinq ans, etc. Puis nous devons élaborer ou actualiser nos programmes de financement en fonction de ce qui a été convenu d'un commun accord comme étant raisonnable. En tant que professionnels en développement, la collecte de fonds est notre affaire et nous nous devons de la traiter comme telle.

À travers le prisme de l'institution, le prisme du conseil d'administration, le prisme du bénévole, le prisme du donateur et le prisme de vos employés, réfléchissez à comment vous vous y prenez pour créer des attentes qui soient réalisables et soutenues

par vos parties prenantes et qui correspondent à la voie que suit l'institution. C'est notre travail, et nous faillons à la tâche quand nous ne le réalisons pas.

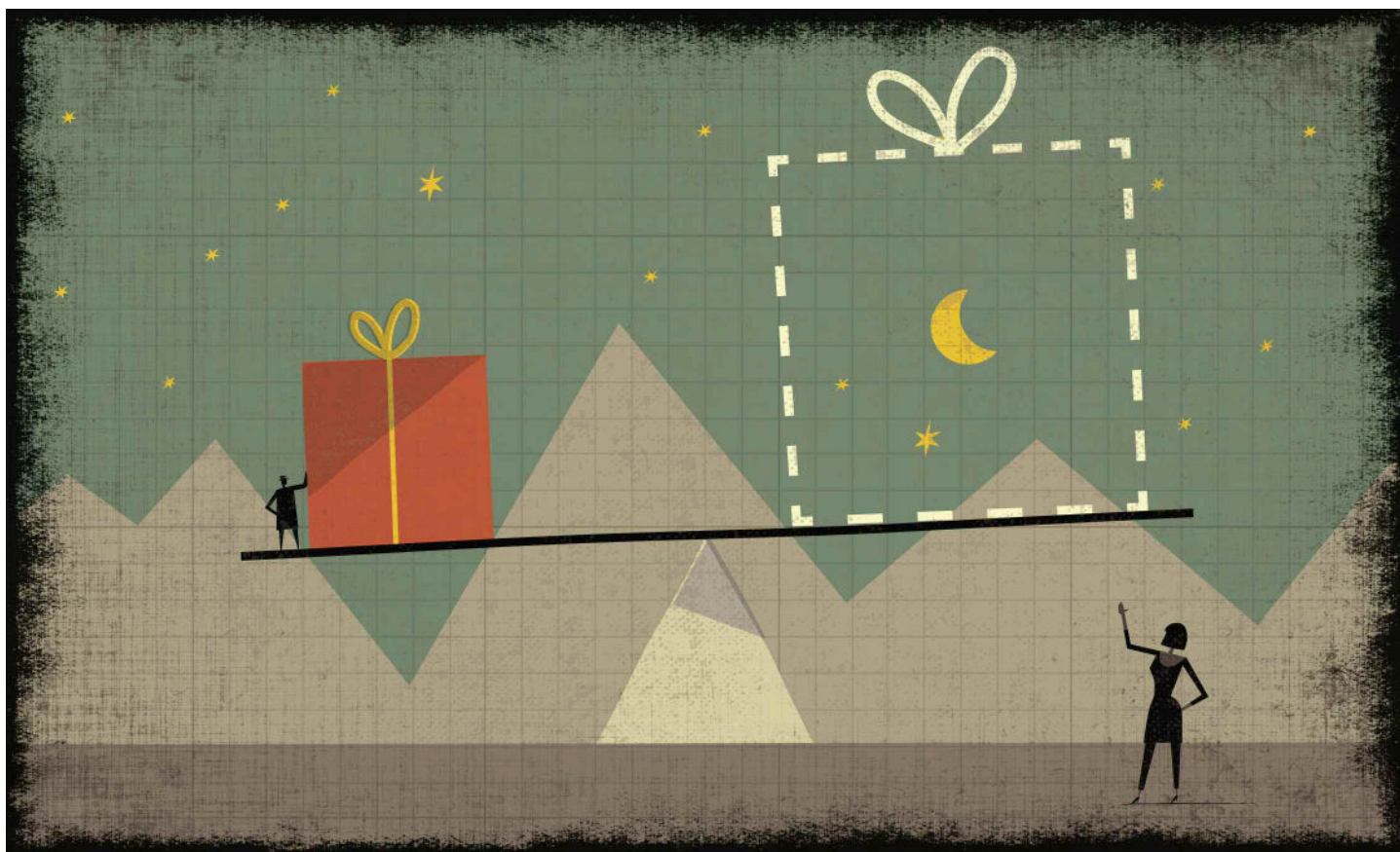
À travers cet examen de la gestion des attentes, nous souhaitons favoriser un échange tant au sein de vos institutions que chez les dirigeants de vos organismes, qu'ils soient membres de votre conseil d'administration ou employés, ainsi que chez vos collègues en développement.

Bonne lecture et meilleurs vœux à vous et à vos proches en cette saison des Fêtes.

Bonne année 2015!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI »»



Nous vivons dans un monde de plus en plus impatient.

Un monde où les gouvernements mettent l'accent sur le court terme, cherchant des victoires rapides tout en évitant les enjeux plus complexes comme la réforme des soins de santé, le changement climatique ou la planification des transports. Un monde où les entreprises sont obsédées par les résultats trimestriels et où, par conséquent, elles adoptent souvent des stratégies à haut risque (ce qui, selon de nombreux économistes, aurait joué un rôle important dans l'effondrement des marchés financiers de 2008). Et un monde où nous nous attendons à une gratification immédiate dans tellement d'aspects de notre vie personnelle.

Pour le meilleur ou pour le pire, un degré similaire d'impatience et de vision à court terme devient de plus en plus apparent au sein du secteur caritatif, surtout en ce qui a trait aux attentes en matière de collecte de fonds.

Qu'on s'attende à faire un pas de géant dans

la croissance des revenus dans un très court laps de temps, qu'on soit impatient d'obtenir le prochain méga-don ou qu'on désire trouver le candidat 'prêt à l'emploi' sans aucune tolérance pour la courbe d'apprentissage, l'*impatience institutionnelle* est devenue réalité comme jamais auparavant. Cette impatience et cette insistance démesurée sur l'immédiat peuvent souvent mener à l'établissement d'objectifs et à la création d'attentes qui permettent une croissance inertielle à court terme, mais qui pourraient ne pas être optimales, appropriées ou durables à plus long terme.

Ajoutons à cette polarisation à court terme le fait que la demande est de plus en plus grande pour des fonds privés. Alors qu'autrefois la philanthropie était considérée comme une source de revenus secondaires, les organismes en dépendent maintenant de plus en plus comme source de revenus de base pour assurer leur existence. On n'a qu'à constater la situation de nombreuses fondations d'hôpitaux qui doivent maintenant garantir des revenus de la philanthropie avant de recevoir l'approbation d'un projet de rénovation de

l'hôpital. La pression de livrer la marchandise tel que promis devient, par conséquent, de plus en plus forte.

Cette impatience institutionnelle et la dépendance accrue sur la philanthropie font en sorte que nous devons gérer les attentes en ce qui concerne ce que le financement et la philanthropie peuvent raisonnablement accomplir. Les organismes doivent donc être proactifs et déterminés dans l'établissement de leurs objectifs de financement afin d'être en mesure de les défendre.

Il s'agit là d'une approche que Ken Mayhew, président et chef de la direction de la William Osler Health System Foundation, soutient sans réserve. « Je ne vois pas de mal à ce qu'on nous pose des questions sur notre potentiel de collecte de fonds et qu'on nous pousse à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, » explique-t-il. « Si nous ne sommes pas prêts à répondre à ces questions, nous ne faisons pas preuve de transparence. Nous devons travailler avec nos conseils d'administration et les dirigeants de nos institutions

pour fixer des attentes légitimes, puis nous devons nous approprier les résultats de ce processus. Je pense qu'en tant que professionnels en développement, nous devons accepter le fait que nous vivons maintenant dans une réalité où 'faire de notre mieux' ne suffit plus et reconnaître que l'on attend encore plus de nous.»

Il n'y a rien de mal à ce que les attentes soient élevées

Tennys Hanson, présidente et chef de la direction de la Toronto General and Western Hospital Foundation et vice-présidente et directrice du développement, University Health Network, vit dans un monde où les attentes élevées sont la norme... et pas seulement en

« Nous nous devons de travailler avec les membres de nos conseils d'administration et nos leaders institutionnels dans le but de créer des attentes qui soient réalistes et faisables... »

matière de collecte de fonds. Les hôpitaux Toronto General et Toronto Western, qui font partie du University Health Network de Toronto, sont deux des plus importants hôpitaux d'enseignement et de recherche au monde. « Nos médecins et nos chercheurs s'illustrent sur la scène mondiale, et ils cherchent à se comparer à d'autres organismes de calibre interna-

tional, » dit Mme Hanson. « Parce que nous avons le privilège de travailler avec des professionnels aussi extraordinaires, nous devons être prêts à leur fournir les outils dont ils ont besoin pour rivaliser à l'échelle mondiale. Et nous devons ajouter à cela les perspectives et l'expérience des personnes de marque qui siègent à notre conseil d'administration. Tous ces individus de haut calibre avec qui nous travaillons ont des attentes élevées envers eux-mêmes et, par conséquent, envers ceux avec qui ils travaillent. Ils ont eux-mêmes des attentes élevées pour rencontrer leurs propres défis... et, disons-le, il en va de même pour nous. »

Bien que les gens comme Mme Hanson, M. Mayhew et d'autres acceptent volontiers ces attentes élevées de la collecte de fonds, ils

Impatience institutionnelle - causes et effets

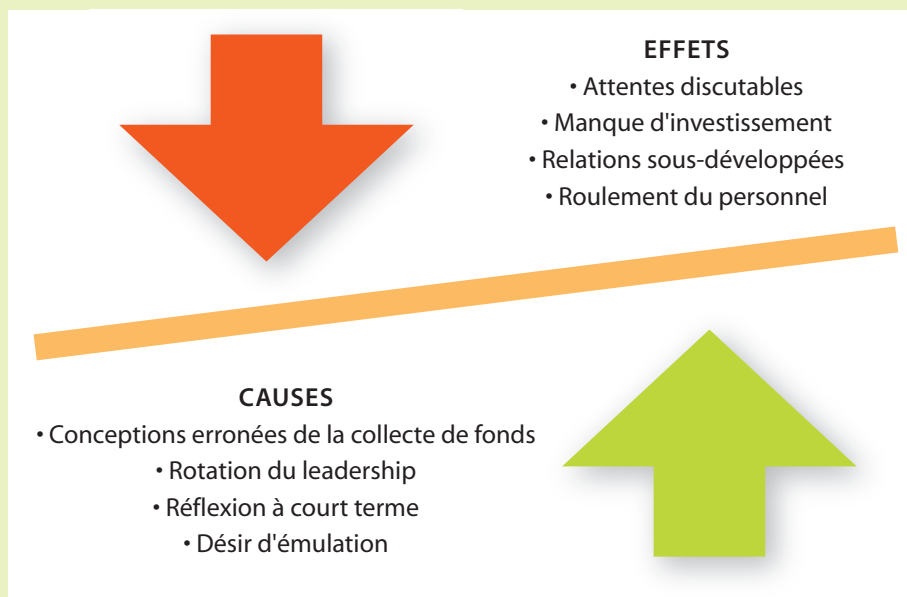
Dans un contexte où l'impatience institutionnelle est devenue réalité pour de nombreux organismes, il est important de reconnaître qu'elle peut avoir des conséquences néfastes sur la santé à long terme de l'organisme.

En insistant trop sur les résultats financiers à court terme, les organismes caritatifs risquent de prendre des décisions qui, même si elles permettent d'accroître les revenus, peuvent avoir un impact négatif à long terme, particulièrement en ce qui a trait à la relation avec les donateurs. Il est donc crucial que ceux dans des postes clés qui font de la sollicitation, tant au conseil d'administration que chez les employés, comprennent les effets de l'impatience institutionnelle et soient à l'affût de ses causes.

Causes

Quelques-unes des principales causes de l'impatience institutionnelle...

1. Conceptions erronées de la collecte de fonds – Il existe encore beaucoup de mythes et de conceptions erronées au sujet de la collecte de fonds et de la façon de recueillir de l'argent, allant de ceux qui la conçoivent uniquement dans une perspective de 'vente' à d'autres qui la conçoivent en fonction du paradigme de l'implication po-



pulaire (p. ex., dirigée par des bénévoles, modèle 'vente de pâtisseries'). Il incombe à tous ceux qui sont impliqués dans la prise de décision au sujet des stratégies et des objectifs de financement de connaître les dessous de la collecte de fonds, de savoir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, et de comprendre quels types d'investissements sont requis pour réaliser les programmes choisis et atteindre les objectifs identifiés.

2. Rotation du leadership – La dynamique du changement constant au niveau du lead-

ership institutionnel et du leadership bénévole au conseil d'administration peut compromettre la base de compréhension du contexte et des programmes de financement de l'organisme. Un nouveau leadership peut résulter en un manque de connaissance en matière de collecte de fonds et créer une impatience d'atteindre des résultats qui soient irréalistes, compte tenu de l'historique et du potentiel de l'organisme. On doit surmonter cela en planifiant bien la relève et en investissant dans la 'formation' des nouveaux leaders (...Suite à la page 4)

tiennent aussi à préciser que les objectifs doivent être légitimes, réalistes et raisonnables dans le contexte de la réalité de l'organisme. Personne – ni l'institution, ni le conseil d'administration, ni les professionnels en développement – n'a intérêt à créer des attentes qui soient inatteignables en matière de capacité et de potentiel.

La clé pour établir des attentes réalistes en collecte de fonds est de faire en sorte que ceux qui sont responsables de fixer et d'approuver les objectifs comprennent comment cela fonctionne... chose qui, malheureusement, s'avère depuis longtemps être un défi.

Les mythes persistent chez les membres des conseils d'administration, les bénévoles en collecte de fonds et les dirigeants des institutions quant à la capacité réelle du marché de

la philanthropie au Canada et au temps et à l'effort que requièrent les initiatives de collecte de fonds. Plusieurs fondations et bureaux de développement continuent d'affirmer qu'on les perçoit comme une 'banque' ou une 'marge de crédit'... sans que ceux qui pensent ainsi soient vraiment intéressés à en apprendre plus sur leur réalité. Jill Price, vice-présidente, développement et affaires corporatives à la Fondation Asie Pacifique du Canada, est quelqu'un qui pose un regard unique sur cet enjeu. En plus de le percevoir à titre de professionnelle en développement, elle a aussi siégé aux conseils d'administration de nombreux organismes caritatifs, y compris son implication actuelle auprès d'Art Umbrella à Vancouver. Et selon elle, les conseils d'administration se doivent de mieux comprendre les pratiques et les programmes de financement. « Bien qu'il nous incombe à tous dans la pro-

fession d'aider à établir cette compréhension, les membres des conseils d'administration doivent faire preuve d'ouverture et de volonté quand vient le temps d'apprendre et de comprendre ce qui est requis pour amasser des fonds, » note-t-elle. « Je dois admettre que je m'inquiète parce que nous qui siégeons à des conseils d'administration sommes responsables de prendre des décisions en matière de collecte de fonds quand, dans bien des cas, nos membres ne comprennent pas comment cela fonctionne. Comme membres du conseil, nous ne dirions jamais quoi faire au comptable ou au contentieux de l'organisme sans que nous ayons des compétences dans ces domaines, et pourtant nous le faisons constamment quand il s'agit de la collecte de fonds. »

Mme Price prône que lorsque de nouveaux membres d'un conseil d'administration sont

Impatience institutionnelle - causes et effets

(suite de la page 3) afin d'approfondir leurs connaissances de la collecte de fonds en général et de la façon dont celle-ci s'applique spécifiquement à votre organisme.

3. Réflexion à court terme – Le progrès et les résultats à court terme sont bien sûr importants, mais ceux dans des postes de leadership, tant chez les employés que chez les bénévoles, doivent comprendre qu'un élément critique de leur rôle est d'assurer la santé à long terme et la pérennité de l'organisme. Par conséquent il ne faut pas seulement gérer le court terme et le moyen terme, mais aussi considérer la vision à long terme – parce que sans cette vision, il n'y aurait pas de raisons pour justifier la mise en place des types d'investissements requis pour faire du 'long terme' une réalité.

4. Désir d'émulation – Fixer des objectifs en fonction de ceux d'autres organismes sans bien comprendre des choses comme : ce qui est inclus dans leur objectif (tous les revenus de la collecte de fonds ou seulement les nouveaux), leur degré d'investissement dans la collecte de fonds, la composition de leur conseil d'administration, la santé de leur programme de collecte de fonds ou la profondeur de leur bassin de donateurs potentiels. Avant de comparer votre organisme à d'autres en matière de

campagnes et autres objectifs de financement, il est important de bien clarifier tous ces facteurs.

Effets

...qui peuvent avoir des effets assez nocifs sur les organismes...

1. Attentes discutables – La pensée et les apports discutables découlant de l'impatience institutionnelle peuvent mener à des attentes discutables qui, au mieux, n'auraient pas été adoptées de plein gré par l'équipe de développement ou qui, au pire, seraient complètement irréalistes pour l'organisme. Avoir des attentes irréalistes en matière de collecte de fonds n'est pas utile à l'organisme, tant à court terme qu'à long terme.

2. Manque d'investissement – L'impatience en matière de résultats et les conceptions erronées au sujet de la collecte de fonds peuvent souvent mener à un financement inadéquat des activités. De plus, les organismes ayant un horizon temporel relativement court ne font pas le type d'investissements requis pour soutenir les programmes qui prennent plus de temps à offrir un rendement (p.ex. les dons planifiés, la fidélisation) – des programmes qui, en fait, peuvent générer des résultats impor-

tants au fil des années et qui ont aussi un impact très positif sur la santé à long terme de l'organisme.

3. Relations sous-développées – L'impatience d'obtenir des résultats, combinée à un manque de compréhension du temps et de l'effort requis pour bâtir le type de relations qui apporteront des avantages appréciables, veut dire que de nombreux organismes ne font que de la sensibilisation 'juste à temps'. Ils ne prennent pas le temps d'approfondir leurs relations avec leurs donateurs, ce qui peut avoir comme conséquence que ces derniers ne contribuent pas autant qu'ils pourraient... ou pire encore qu'ils soient complètement rebutés par l'organisme.

4. Roulement du personnel – À travers notre service de recrutement de cadres, nous avons maintes fois entendu des professionnels talentueux et compétents nous dire qu'ils se sentent obligés de quitter leur emploi parce que l'impatience institutionnelle crée des attentes irréalistes. Le roulement chez les professionnels en développement est un enjeu significatif pour le secteur, et il semblerait que l'impatience institutionnelle soit un des éléments clés de sa perpétuation.

recrutés, il est crucial de connaître l'étendue de leur expérience en collecte de fonds et de prévoir une orientation et une formation dans le domaine. Selon elle, il s'agit d'un élément clé de la responsabilité de tous les membres. Elle et d'autres donnent l'exemple du secteur privé, où l'on s'attend à ce que les nouvelles recrues comprennent pleinement les activités de l'organisation et qu'elles prennent souvent plusieurs jours pour se plonger dans ses différentes composantes afin d'être en mesure de prendre des décisions réfléchies et informées durant leur mandat. Les organismes caritatifs intelligents et sophistiqués adoptent cette pratique exemplaire pour leur conseil d'administration, s'assurant d'inclure dans leur orientation et processus d'accueil un examen approfondi du 'marché de la collecte de fonds' tel qu'il est défini et géré au sein de leur organisme.

La planification à la base des attentes réalistes...

Une planification rigoureuse et efficace est cruciale au développement d'attentes légitimes et raisonnables. Et c'est précisément là que de nombreux organismes s'attirent des ennuis, en choisissant de ne pas faire un exercice de planification pour déterminer ce qui est réaliste et faisable. Que ce soit parce qu'ils sont aveuglés par l'importance de leur mission ou simplement par orgueil, les objectifs de financement sont souvent établis de façon fortuite, sans que soit faite une diligence raisonnable qui permettraient d'évaluer adéquatement le potentiel de l'organisme en matière de collecte de fonds. Les organismes arrivés à maturité sont ceux qui, pour ce qui est de leurs aspirations en collecte de fonds, réussissent à marier leurs 'besoins et désirs' à leur capacité et à leur potentiel de financement actuels.

Quand on lui demande d'identifier un des facteurs clés pour réussir à créer des attentes raisonnables puis à gérer celles-ci sur une base continue, Tennyson Hanson souligne l'importance d'avoir un plan dont l'élaboration a engagé tous ceux qui sont impliqués dans la collecte de fonds. « Je crois qu'il est vraiment important de procéder à un exercice de planification tant au niveau de l'institution que du conseil d'administration. À la Toronto General and Western Hospital Foundation, nous développons un plan quinquennal qui comprend des discussions soutenues avec tous ceux qui ont



un rôle à jouer dans la collecte de fonds – tous ceux qui seront appelés à jouer un rôle clé dans l'exécution des activités et qui devront s'approprier les objectifs de financement qui auront été établis. Le résultat est qu'en bout de piste, tous acceptent le plan quinquennal et ses objectifs.»

En ce qui a trait à l'impact des dons exceptionnels sur les revenus, Mme Hanson et les dirigeants de la Fondation adoptent une approche très sophistiquée lorsqu'ils tiennent compte de ceux-ci sur leurs résultats. « Quand on pense aux dons exceptionnels, c'est vraiment ainsi qu'on les perçoit – comme étant une exception et non la norme. Durant son exécution, le plan doit continuer d'être basé sur notre bassin de donateurs potentiels actifs et sur nos investissements budgétaires, et non sur la possibilité que les dons exceptionnels seront reproduits dans l'immédiat ou à court terme.»

Il est absolument essentiel d'inclure dans la planification tous ceux qui seront impliqués dans la collecte de fonds, et peut-être encore plus important, tous ceux qui dépendent des résultats. Non seulement une telle implication crée-t-elle un effet d'alignement et une responsabilité partagée des résultats, elle permet aussi le développement d'une compréhension réciproque des besoins de tous. Et il incombe aux professionnels en développement de s'assurer que cela se fasse.

...et en fonction des données

Pour établir des attentes réalistes en ce qui a trait au potentiel de la collecte de fonds, il faut faire vos devoirs. Les faits parlent d'eux-mêmes – analysez vos programmes, examinez votre bassin de donateurs et décidez de ce qui serait réaliste et raisonnable pour les prochaines années en matière de collecte de fonds.

Ancrer la prise de décision dans les données est quelque chose qu'Innes van Nostrand, directeur du Appleby College, un externat et pensionnat indépendant en Ontario, perçoit comme étant crucial dans l'établissement d'attentes réalistes. « Quand ils établissent des objectifs et des attentes en matière de collecte de fonds, les organismes sophistiqués sont guidés par les données - les données sur leur historique de collecte de fonds, sur leur capacité actuelle et sur leur potentiel. Cette information est cruciale si on veut dresser un constat réaliste de ce qui est faisable et des investissements qui seront requis pour atteindre les objectifs. Prendre des décisions en l'absence de données n'est pas judicieux, et même franchement irresponsable. »

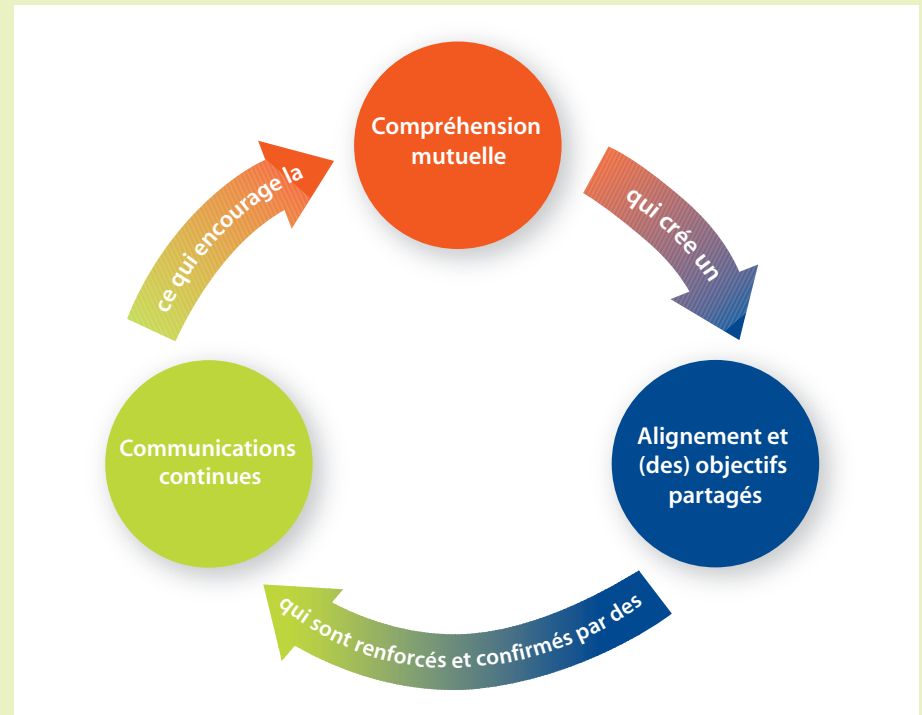
Il ajoute qu'une des attentes irréalistes à examiner est la croyance que les revenus tirés de la collecte de fonds vont continuer leur croissance constante, ce qui souvent n'est pas le cas, par exemple durant la période qui suit immédiatement une campagne. « Il existe une notion erronée que les revenus de la collecte de fonds maintiendront une croissance constante, comme c'est le cas pour les recettes des ventes dans le secteur privé. En réalité, c'est rarement le cas. Alors que pour certains organismes les revenus continuent leur croissance en période post campagne, ce n'est pas la réalité pour de nombreux autres. On assiste plutôt à un phénomène s'apparentant à l'action des vagues en matière de revenus, situation qu'on

Créer et gérer des attentes réalistes – un ‘cercle vertueux’

Gérer les attentes de façon efficace commence par l'établissement d'attentes réalistes et est facilité en outre par la création et le maintien de relations saines et respectueuses avec tous ceux qui sont impliqués dans la collecte de fonds ou qui en dépendent. Et si les éléments impliqués dans la création et la gestion des attentes sont bien gérés, le processus peut se perpétuer et s'autogérer, créant ainsi un 'cercle vertueux' à travers lequel la création d'attentes réalistes et réalisables devient la norme.

Compréhension mutuelle – Il est essentiel d'assurer que tous ceux qui sont impliqués dans la collecte de fonds ou qui en dépendent en connaissent les bases, mais il ne s'agit là que d'un élément parmi d'autres. En plus de faire connaître ces rudiments de la collecte de fonds, ceux qui mènent cet effort doivent aussi chercher à comprendre les besoins, les réalités et les perspectives des membres du conseil d'administration et des dirigeants de l'organisme avec qui ils travaillent. Cette ouverture démontre non seulement la volonté de la part de la fonction et des professionnels du développement d'apporter une valeur ajoutée significative à l'organisme, elle met en place les conditions qui favoriseront la création de relations de respect mutuel et l'établissement d'objectifs communs. Et bien que cette activité inclut tous ceux qui sont impliqués dans la collecte de fonds, il incombe aux professionnels en développement de prendre l'initiative d'élaborer le processus et de créer un milieu qui favoriseront ce type de compréhension mutuelle.

Alignement et objectifs partagés – Gérer les attentes est rendu plus facile quand les attentes de toutes les parties prenantes s'alignent et que les objectifs sont partagés. Quand les attentes ne s'alignent pas, souvent vous vous retrouvez à la case départ. Avec la compréhension mutuelle comme pierre angulaire, initiez un processus de planification qui tiendra compte de vos capacités internes et externes et dont les



décisions seront basées sur les données. Les données parlent – analysez vos programmes et votre bassin de donateurs et déterminez ce qui est vraiment raisonnable et réaliste en ce qui a trait à vos objectifs financiers pour les prochaines années. Puis utilisez ces renseignements pour bâtir la compréhension de ce qui est faisable, créer un alignement et faire en sorte que tous s'approprient les objectifs financiers. Assurez-vous que le processus soit assez robuste, systématique et inclusif pour bâtir la confiance dans les résultats.

Communications continues – Voici le domaine où les relations sont solidifiées et où la crédibilité du professionnel en développement est renforcée. Créez des rapports réguliers pour tous ceux de votre organisme qui ont un intérêt pour vos efforts de collecte de fonds ou qui en dépendent, y compris les membres de votre conseil d'administration, les hauts dirigeants de votre organisme et la direction des finances. Ces rapports devraient comprendre les résultats atteints et les prévi-

sions, ainsi qu'un solide narratif soulignant les messages et les renseignements importants. Utilisez un langage qui sera compris, reconnaissant que plusieurs des termes ou tournures de phrases qui sont propres à la collecte de fonds ne sont pas nécessairement bien compris par ceux qui ne sont pas du secteur. Les relations avec les membres de votre conseil d'administration et les dirigeants de votre organisme doivent être ancrées dans la confiance, et vous pouvez vraiment solidifier votre crédibilité en leur démontrant que vous prenez votre rôle au sérieux et que vous êtes redevables.

Laissez la pensée suivante guider tous les éléments et les activités – soyez honnête dès le départ, et faites en sorte que vos parties prenantes, comme les membres de votre conseil d'administration et les dirigeants de votre organisme, aient confiance que s'ils vous posent une question, ils auront la vraie réponse. Personne n'est bien servi par des attentes irréalistes, et l'honnêteté au sujet du potentiel et des résultats évitera la contestation et la déception.

(...Suite de la page 5) se doit de reconnaître comme étant naturelle en collecte de fonds... et qu'on ne doit certainement pas considérer comme étant tributaire d'un programme inefficace. Au lieu de prétendre que ces fluctuations n'arriveront pas, acceptons plutôt que ce soit une chose naturelle à laquelle on doit s'attendre, et plus important encore, à laquelle on doit se préparer.»

Planification de la pérennité et de la durabilité
Non seulement la planification est-elle cruciale à l'établissement d'objectifs réalistes, les donateurs s'y attendent – en ce qui a trait non seulement à la faisabilité des objectifs de financement, mais aussi à la santé et à l'avenir à long terme de l'organisation dans son ensemble.

« Planifier pour le futur est une obligation fiduciaire fondamentale des dirigeants d'un organisme, tant au niveau du conseil d'administration que des employés, et c'est une chose qui doit être prise très au sérieux, » indique Jan Belanger, vice-présidente adjointe, Affaires communautaires à la Great West et ses filiales.

“ Pour établir des attentes réalistes en ce qui a trait au potentiel de la collecte de fonds, il faut faire ses devoirs. Les faits parlent d'eux-mêmes - analysez vos programmes, examinez votre bassin de donateurs et décidez ce qui serait réaliste et raisonnable...”

« Le monde met tellement l'accent sur le court terme de nos jours que la planification stratégique nous apparaît comme un luxe et non une nécessité. Mais quand nous prenons la décision d'investir, nous voulons être confiants que l'organisme a vraiment examiné sa situation tant à court terme qu'à long terme. Je crois que si nous reformulions l'idée de planification stratégique, utilisant plutôt la notion de planification de la pérennité, plus

de gens dresseraient l'oreille et écouterait, réalisant qu'il s'agit de bien plus qu'une bonne chose à faire, mais bien d'une chose absolument essentielle.»

En plus de la planification de la pérennité, elle croit que tester et évaluer le marché et son appétit à investir dans votre organisme est une pratique exemplaire cruciale et démontre ici encore que la fonction de collecte de fonds a une opportunité unique d'apporter une perspective externe à l'organisme. Ainsi, converser avec des parties prenantes externes dans le but d'évaluer la faisabilité est une opportunité à ne pas manquer. « Des initiatives comme les études de faisabilité devraient être vues par l'organisme comme une occasion de tester le marché – de se regarder dans le miroir pour aider à mieux comprendre ses forces et faiblesses relatives, de voir comment il est perçu et de déterminer à quel point on est intéressé d'y investir. Je crois que la fonction de collecte de fonds a l'occasion unique d'apporter une perspective externe à l'organisme, perspective qui doit être prise en considération dans le cadre de la planification. »

Attentes irréalistes – quoi surveiller

Peu importe notre fonction, que l'on soit professionnel en développement, membre du conseil d'administration ou dirigeant de l'organisme, il nous appartient à tous d'être à l'affût des endroits où les attentes irréalistes tendent à se manifester. En voici quelques exemples :

1. « Nous n'avons pas besoin d'investir pour amasser plus d'argent. » – Une attente largement répandue est qu'un organisme peut recueillir plus d'argent sans avoir à investir dans l'équipe et l'infrastructure. Si c'est en effet le cas, les opérations de financement actuelles sont sûrement inefficaces et improductives. Peut-être bien est-ce le cas dans de rares instances, mais cela ne devrait pas être l'attente implicite.

2. « Ils recueillent 50 millions \$. Nous devrions aussi. » – L'attente qu'un organisme puisse recueillir un montant donné basé sur l'expérience d'organismes similaires est ridicule. Ce 'désir d'émulation' est au mieux un jeu de dupes et au pire une

menace pour l'organisme. Afin d'établir un objectif financier réaliste, pour une campagne ou toute autre initiative, il est crucial d'évaluer votre propre point de départ et votre potentiel, tant à l'interne qu'à l'externe.

3. « Où est notre prochain don de 10 millions \$? » – Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un don exceptionnel soit la norme. Des dons de six, sept ou huit chiffres sont qualifiés d'exceptionnels pour une raison précise – non seulement pour l'impact majeur qu'ils auront, mais surtout parce qu'ils ne sont pas monnaie courante. L'effort, l'énergie et le temps requis pour la sensibilisation et la négociation de dons de cette envergure font en sorte d'assurer leur rareté.

4. « Établissons l'objectif en fonction de nos besoins. » – Choisir un montant basé sur seulement un souhait ou vos besoins sans tenir compte de votre potentiel de financement peut mener droit au désastre. Bien que les besoins financiers doivent être pris en considération et que l'objectif

devrait être assez ambitieux pour permettre à l'équipe de développement de repousser ses limites, il serait mal avisé de percevoir la philanthropie comme étant une simple variable qu'on peut ajuster sans évaluer votre potentiel. Les campagnes qui sont lancées sans qu'on ait évalué des facteurs comme la capacité actuelle et l'importance et la valeur du marché ont un chemin à parcourir qui sera long et semé d'embûches.

5. « Je connais la collecte de fonds. C'est comme la vente. » – La 'collecte de fonds c'est de la vente' est un cas classique d'erreur sur l'identité. Il existe bien sûr des similitudes, notamment en ce qui a trait au développement de relations solides, mais on ne parle pas du tout de la même chose. Parmi les différences fondamentales, on retrouve le fait que le don est un geste volontaire, les revenus philanthropiques n'ont pas une trajectoire ascendante constante, et le rendement des professionnels en développement ne peut se mesurer de la même façon que celui des préposés aux ventes.

Face à une hésitation de la part du conseil d'administration ou des dirigeants de l'organisme d'entreprendre ce type d'évaluation externe, les professionnels en développement doivent être prêts à insister sur la nécessité de le faire. Un apport des parties prenantes qui évalue vraiment la réceptivité et cherche à comprendre comment l'organisme est perçu doit faire partie des éléments de décisions au sujet des objectifs de financement. À titre de leaders de la fonction, les professionnels en développement représentent les parties prenantes internes chez ceux qui sont à l'extérieur, et les parties prenantes externes chez ceux qui sont à l'intérieur. Et à titre de leaders, ils se doivent d'équilibrer les attentes de ces deux parties.

Une fois les objectifs fixés, la gestion continue des attentes est essentielle. Cette gestion se réalise à travers des rapports réguliers sur les progrès accomplis et les résultats atteints. L'importance des communications continues ne saurait être exagérée. C'est de cette façon que s'établit la crédibilité à la fois de la fonction de la collecte de fonds et des professionnels en développement, et que le lien de confiance se trouve renforcé.

Chantal Thomas, directrice générale du Bureau du développement et des relations avec les diplômés de l'Université de Montréal, confirme l'importance de faire des mises à jour régulières avec toutes les parties qui sont intéressées par le financement de l'organisme, y compris les conseils d'administration, la haute direction de l'institution et les bénéficiaires des dons. Ces mises à jour devraient comprendre la planification du travail, les prévisions de réalisation et les résultats atteints, le tout appuyé d'un solide narratif soulignant les messages et renseignements

importants. « Il faut beaucoup de patience et de résilience car les dirigeants n'ont pas tous le même niveau de connaissances et de disponibilité à consacrer au développement philanthropique. Le partage de l'information et la transparence sont très importants et les communications peuvent prendre du temps qu'il vaut la peine d'investir pour maximiser les retombées et la satisfaction des dirigeants. » explique-t-elle. « Il faut donc appuyer les messages, garder le focus sur les objectifs de départ et valoriser les réalisations. »

Utilisez un langage qui sera compris, car vous pourriez vous limiter en utilisant des termes propres à la collecte de fonds qui ne sont pas nécessairement bien compris de tous. Vous n'avez rien à gagner en partageant de l'information dans un format qui n'a aucun sens pour ceux qui la reçoivent. Des mots comme 'prospect', 'sensibilisation', et 'fidélisation' n'ont pas vraiment de résonance hors du monde de la collecte de fonds. Utilisez plutôt un langage qui saura interpeller vos lecteurs.

Et surtout, soyez honnêtes dans vos rapports, et donnez à vos parties prenantes l'impression que s'ils posent une question, ils obtiendront une vraie réponse. Soyez prêts à souligner les éléments de risque et de vulnérabilité. Il s'agit d'une relation de confiance qui peut être solidifiée en démontrant à travers vos rapports que vous prenez votre rôle au sérieux et que vous êtes redevables.

Prenez votre place

Ayant peut-être adoptées ce qui pourrait être un peu perçu comme une relation 'maître et serviteur' dans le passé, les fondations et les opérations de collecte de fonds ont historiquement dit 'oui' à des objectifs de finance-

ment parfois irréalistes. Avec la maturation du secteur et le rôle de véritable partenaire que la fonction est appelée à jouer, il est légitime que les professionnels en développement fassent de plus en plus valoir leur point.

Mais ce rôle de partenaire apporte ses propres attentes.

Au privilège d'être considérés comme un élément clé de l'institution, chose que les professionnels en développement demandent depuis longtemps, se greffe une responsabilité – soit de diriger un processus qui crée des attentes partagées et réalistes et d'être imputables des résultats obtenus.

Par conséquent, quand vient le temps de créer des attentes raisonnables et de les gérer sur une base continue, il faut que les professionnels en développement 'prennent leur place'. Alors que la fonction et la profession cherchent à accroître le niveau de respect et de crédibilité, elles se doivent d'adopter un leadership et une orientation résolu qui s'ancrent dans un haut degré d'intelligence émotionnelle et de maturité. Cela requiert aussi qu'on reconnaisse que la collecte de fonds est à la fois un art et une science. Celle-ci exige aujourd'hui un sens des affaires qui permet de gérer le côté 'affaires' de la collecte de fonds de pair avec son côté relationnel et moins rigide.

Des enjeux aussi complexes empêchent toutes solutions simples, et les organismes doivent aller au-delà des remontrances et travailler ensemble à créer une compréhension mutuelle et des attentes partagées – et on y arrive avec une connaissance des faits, une bonne planification et une responsabilité partagée. >>>

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.



VISER HAUT